

Ethikbeirat HR-Tech (2020). Richtlinien für den ethischen Einsatz von KI-Technologien in HR. Personalmagazin, 4/2020, S. 54-57. (Zum Ethikbeirat HR-Tech zählen (in alphabetischer Reihenfolge): Thomas Belker (Precire), Andreas Dittes (Talentwunder), Dr. Elke Eller (Tui), Gerhard Fehr (Fehr Advice & Partners), Prof. Dr. Björn Gaul (CMS Hasche Sigle), Prof. Dr. Christine Harbring (RWTH Aachen), Reiner Hoffmann (Deutschen Gewerkschaftsbund), Prof. Dr. Bernd Irlenbusch (Universität zu Köln), Anna Kaiser (Tandemploy), Prof. Dr. Martin Kersting (Universität Gießen), Frank Kohl-Boas (Zeit-Verlagsgruppe), Michael H. Kramarsch (hkp group), Torsten Schneider (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft), Prof. Dr. Katharina Simbeck (HTW Berlin), Reiner Straub (Personalmagazin), Oliver Suchy (DGB-Bundesvorstands), Brigitte Zypries (Bundesverband Deutsche Startups).



Richtlinien für den ethischen Einsatz von KI-Technologien in HR

Der „Ethikbeirat HR-Tech“ beschäftigte sich 15 Monate lang mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz im Personalmanagement. Jetzt liegen die Handlungsempfehlungen vor.

Von Reiner Straub

Stellungnahme von Martin Kersting zur Einführung neuer Technologien ins HR Management. Future of HR. HKP Newsletter, Dez. 2019.

● Über den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) gehen die Meinungen in Gesellschaft und Wirtschaft auseinander: Tesla-CEO hält künstliche Intelligenz für gefährlicher als die Atombombe und plädiert dafür, den Einsatz klar zu regulieren. KI-Pionier Jürgen Schmidhuber will eine KI bauen, die klüger und kreativer als der Mensch ist und diesen transzendieren wird. Vor dem Hintergrund dieser Debatte haben Dr. Elke Eller (CHRO Tui) und Michael Kramarsch (Managing Partner HKP Group) sich entschlossen, den „Ethikbeirat HR-Tech“ zu gründen, um einen realistischen Blick auf die Einsatzmöglichkeiten zu werfen. „Wir wollen die Herausforderungen diskutieren und Lösungsansätze zeigen“, sagte Eller zur Gründung damals und Kramarsch ergänzte: „Die Nutzung moderner Technologien braucht ethische Leitplanken.“ In den ersten sechs Monaten tagte der Ethikbeirat hinter verschlossenen Türen. Das 16-köpfige Gremium machte sich ein Bild von den Anwendungsfeldern von KI in HR im In- und Ausland, lud Experten ein, sichtete die Literatur und verfasste einen Entwurf von zehn Richtlinien, der erstmals auf dem Personalmanagementkongress des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) im Juni 2019 vorgestellt wurde. Damit wurde die Konsultationsphase eingeleitet, in der die Ethikrichtlinien öffentlich diskutiert werden sollten. In den sozialen Medien gab es eine lebhafte Debatte, es wurden Diskussionsveranstaltungen mit

Personalern, Entwicklern und Experten durchgeführt. Der Ethikbeirat sichtete alle Stellungnahmen und überarbeitete in mehreren Meetings die Richtlinien, die jetzt in der finalen Fassung vorliegen.

Die Mitglieder des Ethikbeirats HR-Tech

Zum Ethikbeirat HR-Tech zählen (in alphabetischer Reihenfolge): Thomas Belker (Precire), Andreas Dittes (Talentwunder), Dr. Elke Eller (Tui), Gerhard Fehr (Fehr Advice & Partners), Prof.

Dr. Björn Gaul (CMS Hasche Sigle), Prof. Dr. Christine Harbring (RWTH Aachen), Reiner Hoffmann (Deutschen Gewerkschaftsbund), Prof. Dr. Bernd Irlenbusch (Universität zu Köln), Anna Kaiser (Tandemploy), Prof. Dr. Martin Kersting (Universität Gießen), Frank Kohl-Boas (Zeit-Verlagsgruppe), Michael H. Kramarsch (hkp group), Torsten Schneider (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft), Prof. Dr. Katharina Simbeck (HTW Berlin), Reiner Straub (Personalmagazin), Oliver Suchy (DGB-Bundesvorstands), Brigitte Zypries (Bundesverband Deutsche Startups). ■

1. Transparenter Zielsetzungsprozess und Einbindung

Vor der Einführung einer KI-Lösung muss die Zielsetzung für die Nutzung definiert werden. In diesem Prozess sollen alle relevanten Interessengruppen identifiziert und eingebunden werden.

Die Nutzung von KI-Anwendungen in Organisationen erfordert einen strategischen Planungsprozess. Ihr Zweck und Nutzen sowie mögliche Zielkonflikte sollen geklärt werden. Dass auch die betrieblichen Interessenvertreter*innen vor Einführung zum „Ob“, dem Ziel der Nutzung und der Durchführung einer KI-Lösung beteiligt werden – oder wo das nicht möglich ist, auch direkt die Beschäftigten – ist eine Selbstverständlichkeit. Transparente Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse sind für die Nutzung von KI-Lösungen wichtig und stellen eine breite Akzeptanz sicher. Mit diesem Vorgehen soll bei der Einführung einer KI-Lösung auf partizipative Art und Weise eine Folgenabschätzung vorgenommen und die Erklärbarkeit und Nachvollziehbarkeit der verwendeten Technologie, ihres Einsatzes und der Ergebnisse sichergestellt werden.

2. Fundierte Lösungen

Wer KI-Lösungen anbietet oder nutzt, muss darauf achten, dass diese empirisch evaluiert sind und über eine theoretische Grundlage verfügen.

Anbieter von KI-Lösungen zielen darauf ab, mit ihren Lösungen die bestehende HR-Praxis zu verbessern. Organisationen, die vorhaben, eine KI-Lösung zu nutzen, sollen daher den Anbieter auffordern darzulegen, wie die Angemessenheit und Güte der KI-Lösung empirisch evaluiert wurde und auf welchen theoretischen Grundlagen diese basiert. Als Referenz für die Praxis, welche Informationen in welchen Umfang zu einer KI-Lösung vorliegen sollen, um ihre Güte beurteilen zu können, verweisen wir auf die Anforderungen an Verfahrenshinweise für messtheoretisch fundierte Fragebögen und Tests (DIN 33430, 2016, Anhänge A und B). Dazu gehören neben Anforderungen an die empirische Evaluation auch Anforderungen an die Handhabung, Zuverlässigkeit und Gültigkeit des Verfahrens. Formen von KI, die auf einer explorativen, nichtzielgerichteten Datenanalyse basieren – beispielsweise Unsupervised Learning – können für HR-Anwendungen nicht eingesetzt werden, da ihre Vorgehensweise und ihre Ergebnisse nicht nachvollziehbar sind. Zu Forschungszwecken können solche Ansätze verfolgt werden.

4. HR treibt KI-Lösungen – nicht umgekehrt

Ein erfolgreicher Einsatz von KI-Lösungen durch HR benötigt die Kombination technologischer, analytischer und personalwirtschaftlicher Kompetenzen.

KI-Lösungen bieten für Organisationen und HR enorme Chancen. Diese Chancen erwachsen für HR-Fragestellungen aus der Kombination technologischer, analytischer und personalwirtschaftlicher Kompetenzen. Wer im Privaten Technologien einsetzt, muss diese nicht unbedingt selbst verstehen. Auch in Organisation wird künftig nicht Jede/-r selbst programmieren – auch nicht in HR. HR muss aber die erforderlichen Kompetenzen entwickeln und aufbauen, um die einer KI-Lösung zugrundeliegende Technologie, das Prozessmodell sowie die zur Anwendung kommende Entscheidungslogik und die Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse verstehen und erklären zu können. Für den Einsatz von KI-Lösungen im sensiblen Personalbereich sind teils andere und/oder ergänzende Prüf- und Entscheidungskriterien heranzuziehen – nicht zuletzt zur Beantwortung ethischer Fragestellungen. Darüber hinaus müssen Organisationen auch sicherstellen, dass die Anwender*innen von KI-Lösungen in ihren Organisationen hinreichend qualifiziert sind, um eine zweckmäßige Nutzung sicherzustellen.

3. Menschen entscheiden

Wer KI-Lösungen einsetzt, muss sicherstellen, dass bei wichtigen Personalentscheidungen die Letztentscheidungsbefugnis einer natürlichen Person obliegt.

Eine KI-Lösung kann als Arbeitsassistent – zum Beispiel zur Informationsbeschaffung, -strukturierung und Entscheidungsvorbereitung – eingesetzt werden. Auch eine Automatisierung von Entscheidungen ist grundsätzlich möglich und in der Arbeitswelt nichts Ungewöhnliches. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass KI-Lösungen in Gesamtlösungen eingebunden sind, die letztverantwortlich von Menschen gesteuert werden. Das ungeprüfte Übernehmen von systemisch erstellten Entscheidungsvorschlägen stellt keine eigene menschliche Entscheidung dar.

Bei wichtigen Personalentscheidungen, die eine Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten (Art. 9, 10 und 22 DSGVO, vgl. auch Erwägungsgrund 71) erfordern oder Lebenswege von Menschen wesentlich beeinflussen (zum Beispiel Einstellungen, Beförderungen, Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen), muss die Letztentscheidungsbefugnis bei einer natürlichen Person liegen. Es ist für jede KI-Lösung zu definieren, wie eine tatsächliche Entscheidung durch Menschen sichergestellt, genug geeignete, qualifizierte Ressourcen dafür vorgehalten werden und die Entscheidungen überprüft werden können.

5. Haftung und Verantwortung

Organisationen, die KI-Lösungen nutzen, sind für die Ergebnisse ihrer Nutzung verantwortlich.

Arbeitgeber tragen gegenüber ihren Mitarbeiter*innen eine besondere Fürsorgepflicht und stehen auch Bewerber*innen gegenüber in der Verantwortung. Die Verantwortung für den diskriminierungsfreien und die Persönlichkeit respektierenden Einsatz von KI kann deshalb nicht auf die Anbieter von KI-Lösungen übertragen werden. Organisationen, die KI-Lösungen in der Personalarbeit nutzen, müssen sich im Klaren darüber sein, wer für die jeweiligen Prozesse und Entscheidungen die Verantwortung und Haftung übernimmt. Vor der Nutzung einer KI-Lösung soll geklärt werden, inwieweit der Prozess rechtlich zulässig ist und/oder ob der Einsatz der KI-Lösung mit Schranken belegt werden muss.

6. Zweckbindung und Datenminimierung

Wer personenbezogene Daten für KI-Lösungen nutzt, muss im Vorfeld definieren, für welche Zwecke diese verwendet werden und sicherstellen, dass diese Daten nur zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden.

Organisationen haben eine besondere Verantwortung im Umgang mit personenbezogenen Daten, die in digitalisierten Organisationsprozessen in wachsendem Umfang entstehen. Diese Daten dürfen nicht für personenbezogene Auswertungen zweckfremdet werden. Den rechtlichen Rahmen dafür bildet die DSGVO. Sie fordert sowohl das Prinzip der Zweckbindung als auch der Datenminimierung. Personenbezogene Daten, die für einen vorab definierten Zweck erhoben wurden, dürfen grundsätzlich nicht ohne erneute Einwilligung zu ihrer Nutzung für andere Zwecke verwendet werden. Ferner sollen nicht mehr Daten erhoben werden, als für den jeweiligen Zweck erforderlich.

Organisationen können mit einer Pseudonymisierung und/oder Anonymisierung der Daten arbeiten, um Daten unter Wahrung des Datenschutzes verwenden zu können. Eine explorative Datenanalyse ist für Forschungszwecke, das heißt unter Ausschluss einer unmittelbaren Verwendung der Ergebnisse für Personalentscheidungen jeglicher Art, möglich.

8. Achten der Subjektqualität

Für die Nutzung in KI-Lösungen dürfen ohne rechtzeitige Beteiligung und individuelle Einwilligung der Betroffenen keine Daten erhoben werden, die deren willentlicher Steuerung entzogen sind.

Subjektqualität ist ein Pfeiler der Menschenwürde und Selbstbestimmung. Für den Anwendungsbereich HR sind diesbezüglich Verfahren relevant, bei denen Daten erhoben werden, die Menschen willentlich weder zur Verfügung stellen noch beeinflussen können. Dies können zum Beispiel Stimm- oder Videoanalysen sein oder Verfahren bei denen Messwerte zur Hauttemperatur genutzt werden. Menschen sind bei der Nutzung solcher Verfahren ausschließlich analysiertes Objekt und kein sich selbst wahrnehmendes und handelndes Subjekt. Die Anwendung solcher Verfahren ist ethisch heikel. Sie verlangt eine transparente, rechtzeitige und verbindliche Beteiligungsvereinbarung als Grundlage zur freiwilligen Einwilligung der Betroffenen. Dies gilt auch für externe Bewerber*innen. Es muss geprüft werden, ob alternative geeignete Verfahren angewendet werden können, die weniger intensiv in die Persönlichkeit eingreifen oder eine höheren Steuerungsintensität durch die Betroffenen gewährleisten. Wegen der Sensibilität der höchstpersönlichen Daten gilt dies selbst dann, wenn der Arbeitgeber beabsichtigt, die Daten im Anschluss an ihre Erhebung nur anonymisiert zu benutzen. Weitergehende Zustimmungserfordernisse der Mitbestimmung sind davon unbenommen.

Vor einer freiwilligen Einwilligung muss eine Aufklärung über zumindest die Art der erhobenen Daten und die Logik ihrer Verarbeitung erfolgen. Das setzt voraus, dass für die entsprechenden KI-Lösungen bereits zuvor transparente Regeln sowohl über die Datenerhebung und -nutzung, die Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten sowie deren Einsichtsoptionen als auch eine Folgenabschätzung bestimmt werden. Die Betroffenen können ihre Zustimmung erteilen, müssen aber vorher wissen, zu welchem Zweck sie in die Durchführung solcher Analyseverfahren einwilligen und welche Personen Zugang zu ihren Daten erhalten. Dazu werden partizipative Verfahren empfohlen, um den Grundsatz der informierten Einwilligung durch Beteiligung umsetzen. Ohne informierte Einwilligung in die Verwendung dieser Daten zu den zuvor bestimmten Zwecken darf keine Verarbeitung der Ergebnisse erfolgen.

7. Informationspflicht

Vor beziehungsweise beim Einsatz einer KI-Lösung müssen die davon betroffenen Menschen über ihren Einsatz, ihren Zweck, ihre Logik und die erhobenen und verwendeten Datenarten informiert werden.

Mitarbeiter*innen in Organisationen und Bewerber*innen müssen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI-Lösung interagieren („Hallo, ich bin ein Chatbot“). Mitarbeiter*innen in Organisationen und Bewerber*innen müssen eine Möglichkeit haben, eine*n menschliche*n Ansprechpartner*in erreichen zu können. Sie sind darüber zu informieren, dass ihre personenbezogenen Daten verarbeitet werden. Die Information muss den Zweck und eine Auflistung der verwendeten Datenarten beinhalten.

9. Vermeidung von Diskriminierung

Wer KI-Lösungen entwickelt oder nutzt, muss sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen und systembedingte Diskriminierungen ausgeschlossen werden.

Menschen unterlaufen bei Entscheidungen „Fehler“. Diese Fehler unterscheiden sich grundsätzlich von systembedingten „Fehlern“, die eine Maschine macht. Menschen tragen die Verantwortung für ihre Entscheidungen sowie für die Konsequenzen, Maschinen nicht. Richtig eingesetzt können KI-Lösungen zu einer diversen, fairen und chancengleichen Arbeitsumgebung beitragen. Personalverantwortliche sollen sich bewusst sein, dass datenbasierte und/oder automatisierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch objektiv und fair sind. Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden. Bei personalpolitischen Entscheidungen spielen normative Vorgaben (zum Beispiel Quoten) häufig eine wichtige Rolle. Die Auswertung, wer es beispielsweise in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf, wer es in Zukunft schaffen sollte. Anbieter*innen und Nutzer*innen von KI-Lösungen müssen dafür Sorge tragen, dass systembedingte Diskriminierungen vermieden werden. Je nach Anwendungszweck sind dafür Informationen über Trainingsdaten und Entscheidungskriterien notwendig. Daten, Systeme und Ergebnisse sollten kontinuierlich auf Diskriminierung geprüft werden.

10. Stetige Überprüfung

Wer KI-Lösungen nach den vorliegenden Richtlinien einführt, sollte transparent sicherstellen, dass die Richtlinien auch bei der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.

Die Nutzung einer KI-Lösung erfordert stetige Kontrolle. Nutzer*innen von KI-Lösungen sind daher in der Pflicht, regelmäßig zu überprüfen, ob die Nutzung in Einklang mit den Richtlinien erfolgt und den festgelegten Zielsetzungen entspricht. Bei Abweichungen sind Anpassungen vorzunehmen. Wichtige Aspekte sind beispielsweise die Beurteilung der zweckmäßigen Nutzung einer KI-Lösung und die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Dies erfordert die Einrichtung geeigneter organisationsinterner Prozesse und Institutionen, wie zum Beispiel eine*n Digital-Verantwortliche*n, einen interdisziplinären KI-Beirat oder Digitalrat, sowie die Gewährleistung der Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und Interventionsmöglichkeit mit geeigneten Ansprechpartner*innen in allen Fällen, in denen KI-Lösungen genutzt werden.